

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO**

Suely Isabel Soares Melício

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2011

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEPÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO**

Suely Isabel Soares Melício

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

Dissertação Orientada pela Prof. Doutora Rosário Lima

2011

Agradecimentos

As pessoas são o nosso pilar, o nosso apoio, a nossa motivação e a luz que nos orienta. Neste espaço pretendo humildemente agradecer a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização de mais uma grande etapa da minha vida.

À Prof. Doutora Rosário Lima, pela atenção, disponibilidade, generosidade, compreensão e apoio incondicional, assim como pelo rigor na orientação do presente trabalho.

À Professora Ana Ferreira, pela disponibilidade e apoio na realização das análises estatísticas e na sua interpretação.

À Organização em estudo, pelo acolhimento e total apoio disponibilizado; principalmente à Equipa do Departamento de Recursos Humanos, pela atenção e carinho.

A todos os participantes do estudo, que atenciosamente responderam ao Questionário e tornaram possível a realização deste trabalho.

À minha família, em especial ao meu pai, que me ensinou o sentido das palavras coragem e sacrifício, pela força e por acreditar em mim; e, à minha mãe, pelo seu esforço e dedicação em querer sempre o melhor para mim.

À Carla, à Gisela e ao Miguel, por me acompanharem ao longo desta etapa, nos momentos difíceis e nos momentos bons, pelo apoio, pelos conselhos, pelas gargalhadas, pela amizade. Sem vocês tudo seria mais difícil!

Ao Hélio, pela paciência, pela compreensão, pelo amor, e por acreditar sempre em mim.

A todos os meus amigos, que sempre me apoiaram e estiveram presentes (de uma forma ou de outra).

A Deus, pela fé que me guia.

A todos o meu sincero OBRIGADO!

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo/Abstract	iv
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	2
1.1. Gestão e Desenvolvimento de Carreira	2
1.2. Desenvolvimento de Competências	7
1.2.1. Modelo de Competências de Dave Bartram	10
1.2.2. Gestão e Avaliação de Desempenho	12
2. Método	15
2.1. Participantes	15
2.2. Instrumento	16
2.2.1. Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências	16
3.3. Procedimento	19
3. Resultados	20
4. Discussão	27
Referências Bibliográficas	33
Anexos	CD-ROM

Índice de Quadros

Quadro 1 Medidas de tendência central e de dispersão de todos os itens do Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências	34
Quadro 2 Análise das relações entre a Percepção Global e as Características Socio-demográficas	25
Quadro 3 Análise das relações entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e as Características Socio-demográficas	26

Resumo

As pessoas são consideradas os motores de funcionamento e sucesso de uma organização. O investimento no seu desenvolvimento consiste numa prioridade para as organizações que procuram alcançar uma vantagem competitiva no mercado. Deste modo, a presente investigação incide sobre o estudo da relação entre as condições oferecidas pela organização com o objectivo de desenvolver as competências dos seus colaboradores, mais especificamente através da implementação de um novo modelo de avaliação de desempenho, e o reconhecimento deste apoio por parte dos colaboradores. Para tal, procedeu-se à construção do Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências, que foi aplicado a uma amostra de 30 colaboradores de uma Empresa de Distribuição. Os resultados obtidos tendem a indicar uma percepção positiva por parte destes quanto ao apoio disponibilizado pela organização relativamente ao desenvolvimento de competências. No final são apresentados os contributos deste estudo a nível empírico e teórico, assim como as suas limitações, e sugestões para futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento de Competências; Gestão de Carreira; Percepção de Apoio.

Abstract

People are considered the engine for the functioning and success of an organization. The investment in their development is a priority for organizations which aim to reach a competitive advantage in the market. Therefore, this research falls upon the study of the relationship between the conditions offered by the organization, aiming to develop co-workers skills through the implementation of a new model of performance evaluation, and the recognition of this support by employees. For this study, it was accomplished the Questionnaire about Perceived Development Skills Support, and it was applied to a sample of 30 co-workers of a Retail Organization. The results tend to show the existence of a positive perception by co-workers regarding the organization support in what concerns the development skills. Finally, empirical and theoretical contributions of this study are presented, as well as its limitations and suggestions for further research.

Keywords: Career Management; Development Skills; Perceived Support; Performance Evaluation.

Introdução

O mundo actual exige às organizações a definição de uma estratégia clara e bem estruturada onde se encontram englobados o conceito de negócio, os objectivos que se pretendem alcançar e os meios necessários para alcançar esses mesmos objectivos. As pessoas são o motor fundamental de qualquer estratégia organizacional, são elas as principais responsáveis para mobilizar toda a estrutura funcional para o caminho da eficácia e do sucesso. Neste sentido, o desenvolvimento das pessoas passou a ser a expressão de ordem nas organizações, assumindo a Gestão de Carreira a responsabilidade de conjugar os interesses e perspectivas organizacionais com as aspirações e desejos de desenvolvimento dos colaboradores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

O processo de gestão e desenvolvimento de carreira deve englobar um conjunto de práticas que visam permitir avaliar, alinhar e conciliar as necessidades, oportunidades e mudanças quer dos indivíduos, quer da organização. É neste contexto que a gestão de carreira nas organizações não se apresenta como uma tarefa relativamente fácil (Cascão, 2005). Com o passar dos anos, o tema da carreira tem sofrido muitas modificações, fazendo desaparecer a abordagem tradicional para dar lugar a abordagens mais abrangentes, baseadas na necessidade crescente de aquisição de conhecimentos e competências e na integração da vida pessoal e profissional dos indivíduos nas organizações (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Com isto, torna-se claro que hoje a principal preocupação na gestão de pessoas está na escolha dos meios adequados para as motivar e satisfazer, definindo essencialmente as competências que estas necessitam desenvolver para o bem próprio e da organização (Camara et al., 2010). As competências têm vindo a assumir uma posição de relevo nas organizações, tendo sido introduzidas na Psicologia graças aos estudos de McClelland (1993), e despertado o interesse posterior de muitos outros teóricos. O desenvolvimento, com base nas competências, permite valorizar e qualificar as pessoas na organização contribuindo para a sua eficácia. Para isso, as organizações desenvolvem práticas que permitem potenciar e operacionalizar o desenvolvimento dos colaboradores, como é o caso da avaliação de desempenho (Cascão, 2005). A Avaliação de Desempenho integra-se no processo global de gestão de desempenho das organizações que tem em vista um conjunto de objectivos, dos quais se destacam a

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

identificação de necessidades de formação e a optimização do contributo dos colaboradores para o sucesso do negócio (Caetano, 2008).

Com efeito, as organizações assumem a responsabilidade de disponibilizar os meios necessários para promover o desenvolvimento de carreira dos colaboradores através de um sistema assente numa filosofia de melhoria contínua, que permite identificar as lacunas no desempenho e potenciar a aquisição de competências para as colmatar. É com base nestes pressupostos que o objectivo do presente trabalho prende-se com a necessidade de compreender se os colaboradores, ao receberem as condições para poderem desenvolver as suas competências e gerir as suas carreiras, reconhecem essa atitude por parte da organização. Para isso, é necessário analisar a percepção dos indivíduos quanto ao apoio disponibilizado pela Organização relativamente ao desenvolvimento de competências.

De modo a concretizar os objectivos do estudo, foi construído o Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências, sendo necessário a realização de um estudo piloto inicial aplicado a 12 sujeitos, tendo em vista conhecer a adequação do instrumento relativamente ao número de itens considerados, à clareza das afirmações colocadas em cada item do questionário e ainda à sua validade e fiabilidade. Após a análise dos resultados do estudo piloto e das considerações necessárias, procedeu-se a aplicação do instrumento à amostra principal, que contou com a participação de 30 colaboradores de uma Empresa de Distribuição, designada no estudo por Organização H, tendo em conta a política de confidencialidade.

Com base nos aspectos descritos, o presente trabalho parte de uma revisão teórica sobre os temas que servem de base ao estudo (Gestão de Carreira, Desenvolvimento de Competências, Avaliação de Desempenho), procurando enquadrar e articular os conceitos e propor questões de investigação. A seguir são apresentadas as características metodológicas da investigação realizada, os resultados encontrados e as respectivas conclusões. Procura-se, ainda, no final apresentar as limitações do estudo e propostas para futuras investigações.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Gestão e Desenvolvimento de Carreira

As mudanças que se têm verificado nas últimas décadas no mundo organizacional constituem uma verdadeira onda quer de oportunidades, quer de ameaças. Cabe às organizações prepararem-se para lidar com essas mudanças, assegurarem a sua sobrevivência e aproveitarem as vantagens que daí possam surgir. Algumas organizações defendem que a chave para dar resposta às constantes mudanças encontra-se na capacidade de satisfazer constantemente os clientes, superando as expectativas destes. Porém, isso não basta (Quintas, 2000).

A necessidade permanente de aposta na inovação deve estar associada ao envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança organizacional de forma a contribuírem para o seu sucesso. Assim, é fundamental que as organizações invistam no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores para que se sintam preparados e motivados para atingirem os objectivos em termos de eficácia organizacional e de conquista do mercado (Quintas, 2000).

O investimento das organizações no desenvolvimento dos seus colaboradores faz parte de todo um processo de desenvolvimento de carreira que visa avaliar, alinhar e conciliar as necessidades, oportunidades e mudanças quer dos indivíduos, quer da organização, através de um conjunto de práticas. O tema da carreira tem sido abordado por diversos autores assumindo um papel cada vez mais importante nas organizações, tornando pertinente compreender a sua origem, evolução e conceito (Sousa et al., 2006).

O termo carreira, aplicado à vida profissional, surgiu no século XIX e desde então tem sido alvo de inúmeras definições e alterações ao longo dos anos (Kilimnik, Castilho & Sant'Anna, 2006). Numa primeira perspectiva, a carreira pode ser considerada como uma sucessão de mudanças de identidade e de aprendizagem contínua ao longo da vida (Hall, 1976). A carreira pode, também, ser entendida como um processo que permite descrever a progressão das pessoas, ao longo da vida, na aprendizagem e no trabalho (Coimbra, Parada & Imaginário, 2001).

A década de 1990 foi um período marcante a nível de estudos sobre o tema da carreira nas organizações. Algumas dessas abordagens têm sido destacadas na literatura actual, servindo de exemplo o conceito de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996, cit. por Lips-Wiersma & Hall, 2007), de *protean career* (Hall, 1996, cit. por Lips-

Wiersma & Hall, 2007), e de *post-corporate career* (Peiperl & Baruch, 1997; cit. por Lips-Wiersma & Hall, 2007).

As duas primeiras abordagens têm sido muitas vezes descritas como sinónimas quando efectivamente apontam para realidades diferentes. O conceito de *boudaryless career* está essencialmente direccionada para as oportunidades de desenvolvimento de carreira que ultrapassam as fronteiras da organização. Quanto ao conceito de *protean career*, este encontra-se focalizado na relevância do sucesso psicológico vivenciado pelos indivíduos e na aplicação dos valores enquanto factores orientadores do processo de desenvolvimento das suas carreiras (Arnold & Cohen, 2008).

A teoria do *post-corporate career* encontra-se relacionada com as reestruturações ocorridas nas organizações que conduziram a mudanças na gestão de carreira (Peiperl & Baruch, 1997; cit. por Lips-Wiersma & Hall, 2007). Para além das abordagens descritas, outros conceitos foram surgindo ao longo do tempo introduzindo novas formas de perspectivar a carreira. O teórico Shein (1996), após vários anos de estudo, apresentou o conceito de âncoras de carreira relacionando-o com o auto-conceito. Segundo o autor, o auto-conceito representa uma imagem que o sujeito cria e desenvolve sobre si próprio ao longo do tempo, através de experiências vividas permitindo-o identificar as suas capacidades e competências, os seus interesses pessoais e profissionais, os seus valores, as suas necessidades e motivações. Com efeito, o conceito de âncora de carreira pressupõe que o sujeito consolida o seu auto-conceito quando se apresenta capaz de tomar decisões a nível da carreira sem comprometer o conceito de si próprio.

Actualmente, apesar da existência de novas teorias sobre o tema da carreira, as influências das abordagens iniciais ainda são visíveis nos trabalhos de alguns autores. A verdade é que o processo de desenvolvimento de carreira, a nível individual, exige uma série de escolhas e tomadas de decisão importantes na vida dos indivíduos. O ponto de partida encontra-se na escolha da profissão ou carreira que, na perspectiva de alguns teóricos actuais, é fortemente influenciado por um conjunto de factores sócio-económicos, tecnológicos e ambientais, como por exemplo, a família, a sociedade e a economia (Super, 1983; Super 1990; Super, Osborne, Walsh, Brown & Niles, 1992, cit. por Oliveira, Guimarães & Coleta, 2006).

A carreira deixou de ser considerada uma sucessão de papéis e tarefas que o indivíduo vai experienciando ao longo da vida da qual não assume total controlo, para

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

passar a ser considerada como o resultado de uma construção conjunta (indivíduo/organização). Deste modo, a gestão da carreira não tem sido apontada na literatura como uma tarefa particularmente fácil. Na perspectiva de Cascão (2005), “construir e gerir uma carreira profissional afigura-se actualmente como uma das mais difíceis e complexas actividades de gestão de Recursos Humanos” (p.149). Segundo o autor, as dificuldades encontradas passam, principalmente, pela necessidade de relacionar e enquadrar a gestão de carreira nas estruturas das organizações. Não há dúvidas de que as mudanças ocorridas no meio organizacional e as reestruturações de que as organizações têm sido alvo se assumem como um dos principais motivos das alterações encontradas actualmente na gestão de carreira (Cascão, 2005; Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Algumas décadas atrás, considerava-se que a preocupação em desenvolver as carreiras assentava em dois pólos distintos: por um lado, a planificação da carreira pelo próprio indivíduo e, por outro lado, a gestão de carreira por parte da organização. Contudo, nenhuma planificação individual pode ser realizada se a organização não oferecer as oportunidades para tal. Assim, verifica-se também uma abordagem mútua, onde são conjugados os interesses de desenvolvimento de carreira de ambas as partes (organização/indivíduo) (Campos & Coimbra, 1992).

Actualmente considera-se que o planeamento de Recursos Humanos numa organização, para ter sucesso, depende da conjugação perfeita entre os interesses e expectativas da organização e as aspirações e desejos de desenvolvimento dos seus colaboradores. Deste modo, encontramos por um lado uma organização com um planeamento de Recursos Humanos que deve garantir pessoas qualificadas e em quantidade suficiente para contribuir da melhor forma para o seu desenvolvimento e sucesso; por outro lado, encontramos um plano de carreiras que deve ser desenvolvido pela organização com oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores qualificados, de acordo com as suas expectativas e objectivos (Camara et al., 2010).

A literatura tem questionado as influências do papel da organização no comportamento dos indivíduos no trabalho, tendo em conta a responsabilidade que assume em potenciar oportunidades de desenvolvimento de carreira aos seus colaboradores. A preocupação encontra-se na necessidade de perceber se os colaboradores, ao receberem as condições para poderem desenvolver as suas competências e gerir as suas carreiras, reconhecem a atitude da organização e por isso

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

aumentam o envolvimento para com a mesma ou, se pelo contrário, sentem-se dotados de capacidades que são mais valorizadas no mercado externo, estimulando o desejo de saída (Arnold & Cohen, 2008).

Apesar dos estudos sobre essa questão serem ainda limitados, alguns resultados têm demonstrado que a aposta na valorização e desenvolvimento dos colaboradores e a autonomia disponibilizada aos mesmos para gerir as suas carreiras poderá influenciar o comportamento das pessoas na organização. Assim, cada vez mais torna-se real a necessidade da gestão de carreira, por parte da organização, em valorizar, satisfazer e reter os seus colaboradores. Aos indivíduos cabe a tarefa de retribuir as vantagens oferecidas pela organização, fundamentalmente, através de um melhor desempenho proporcionando uma vantagem competitiva à organização (Sousa et al., 2006).

A gestão e desenvolvimento de carreira nas organizações têm assumido uma posição de relevo no conjunto das responsabilidades da gestão de Recursos Humanos. Tendo em conta as exigências actuais em termos de desenvolvimento de competências, de flexibilidade e de pro-actividade, a prioridade consiste em criar planos de Recursos Humanos que tenham como foco desenvolver as pessoas, traçando planos de carreira e disponibilizando formações para aquisição de competências que se supõem como necessárias (Camara et al., 2010).

Os planos de carreira são fundamentais para organizar os objectivos que se pretendem em termos de desenvolvimento do potencial dos colaboradores. Com efeito, um plano de carreira deve basear-se num conjunto de acções delineadas com vista ao desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador, de forma a desenvolver a médio prazo o seu potencial. A procura e identificação de colaboradores com elevado potencial têm sido apontadas como uma vantagem competitiva para as organizações, o que permite reter colaboradores-chave através da oferta de oportunidades de desenvolvimento, aumentando o compromisso dos mesmos para com a organização. A preocupação encontra-se em satisfazer e motivar os colaboradores com elevado potencial de modo a reduzir a taxa de rotatividade nas organizações (Sousa et al, 2006).

No passado fazer carreira ou ascender na carreira resumia-se a uma subida no “degrau” da pirâmide da hierarquia organizacional. Todo e qualquer desenvolvimento, assim como a atribuição de novas responsabilidades e/ou um estatuto superior, eram sinónimos de uma ascensão vertical na organização. Actualmente, com todas as mudanças ocorridas, o cenário é outro. É possível verificar uma redução nos níveis

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

hierárquicos nas organizações, assim como a redução de pessoal, e o investimento actual nos serviços *outsourcing*, reduzindo as possibilidades de progressão vertical (Camara et al., 2010). A atenção deixou de estar tão centrada na progressão vertical para dar, também, prioridade à progressão horizontal, permitindo valorizar as pessoas e as suas capacidades e reconhecê-las de forma gradual (Hall, 1976).

1.2. Desenvolvimento de Competências

A importância assumida pelo desenvolvimento de competências nas organizações, nos últimos anos, tem despertado o interesse de muitos investigadores sobre o tema. Deste modo, é possível encontrarmos na literatura inúmeras perspectivas sobre as competências, dificultando a sua compreensão e conceptualização (Cardim & Miranda, 2007).

Os primeiros estudos sobre o tema das competências datam do final da década de 60, quando investigadores americanos se questionaram sobre a influência dos traços da personalidade no desempenho profissional, tendo sido atribuído a McClelland (1993) o título de fundador do movimento das competências na Psicologia. Através dos seus estudos, o autor procurou identificar as características pessoais que se encontravam associadas ao desempenho com sucesso no trabalho. Assim, considerou as competências como variáveis que melhor poderiam caracterizar e prever a realização do trabalho sem estarem susceptíveis a enviesamentos a nível da raça, sexo ou factores socioeconómicos.

A evolução do conceito de competência fez com que assumisse diversos significados, ganhando expressão em torno de três perspectivas muito conhecidas: a funcionalista, a construtivista e a comportamentalista. A abordagem funcionalista desenvolveu-se com base na definição de competência como uma combinação de atributos subjacentes a um desempenho eficaz e na resolução de problemas. Portanto, existe nesta abordagem uma orientação prioritária para o trabalho e para as exigências funcionais (Cardim & Miranda, 2007). As competências são aqui consideradas como entidades extra-pessoais fundamentalmente relacionadas com estatutos, poderes ou graus de qualificação obtidos por meios formais que muito pouco têm a ver com a *performance* individual das pessoas (Ceitil, 2006).

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

Na perspectiva construtivista a competência resulta da análise de disfunções organizacionais, inculcando aos indivíduos a necessidade de um processo constante de desenvolvimento de competências. Esta abordagem baseia-se na relação entre o indivíduo e a função na tentativa de influenciar as características individuais para a construção de desempenhos (Cascão, 2005). Com efeito, o foco desta abordagem encontra-se na apresentação das competências enquanto características intra-pessoais, isto é, enquanto factores inerentes à personalidade de cada sujeito, que se manifestam independentemente dos comportamentos que a pessoa possa assumir (Ceitil, 2006).

A última abordagem, a comportamentalista, percebe a competência como uma característica intrínseca do indivíduo, que apresenta uma relação causal com critérios de eficácia ou realização superior num dado trabalho ou situação. A característica intrínseca caracteriza a competência como uma parte profunda e estruturada da personalidade da pessoa e é capaz de prever o comportamento dessa pessoa em diversos contextos. A relação de causalidade significa que a competência permite exactamente prever o comportamento e a *performance*. Quanto aos critérios de referência, estes demonstram que a competência consegue realmente prever as pessoas quando têm um bom ou mau desempenho segundo um conjunto de critérios de medida (Spencer & Spencer, 1993).

A definição comportamentalista de competência partiu dos estudos de McClelland que influenciaram, posteriormente, muitos investigadores a seguir o mesmo caminho. O autor defendia que o que distinguia as pessoas com elevada *performance* das outras pessoas não era o seu perfil de capacidades, mas as formas utilizadas para mobilizar as suas acções para acções concretas, ou seja, os resultados concretos do seu desempenho (McClelland, 1973, cit. por Ceitil, 2006). Na mesma linha de reflexão, o autor Boyatzis (1982, cit. por Ceitil, 2006), através dos seus estudos, chegou à conclusão de que não é somente um factor que distingue as pessoas com um desempenho de sucesso das outras pessoas, mas sim um conjunto de factores, nomeadamente as características pessoais, as motivações, a experiência e os comportamentos que são demonstrados em determinados contextos.

Mais tarde, o casal Spencer e Spencer (1993) dedicou-se também à investigação no campo das competências, aprofundando as definições anteriores, enfatizando a perspectiva das competências enquanto características ou traços profundamente estruturados na personalidade das pessoas. Segundo a perspectiva actual de Ceitil

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

(2006), é exactamente a estruturação profunda que atribui consistência às competências, permitindo diferenciar as pessoas consistentemente competentes daquelas que apresentam um bom desempenho somente de forma esporádica ou ocasional.

Os estudos de Spencer e Spencer (1993) deixaram a sua marca na literatura através do modelo explicativo das competências, muito conhecido como o Modelo do *Iceberg*. Com esta analogia os autores pretendiam fazer uma divisão entre as competências consideradas mais internas daquelas de carácter externo. A parte visível do *iceberg* corresponde à performance ou ao comportamento manifesto, incluindo todas as capacidades e conhecimentos aplicados e/ou técnicos. A dimensão escondida refere-se às competências mais internas da pessoa como as motivações, os traços de personalidade, o auto-conceito, as atitudes e os valores próprios. Estas competências relacionadas com a personalidade correspondem ao que a pessoa dá de si mesmo à função, sendo assim mais difíceis de desenvolver ou mudar (Spencer & Spencer, 1993; Ramos & Bento, 2006; Custódio, 2006).

Todos os estudos realizados a nível das competências permitiram levar a um conceito que pretende abranger todas as facetas consideradas fundamentais para um elevado desempenho das pessoas no trabalho. Assim, a competência pode ser definida como o “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (Camara et al., 2010, p. 343).

A identificação das competências necessárias para uma determinada organização e o seu agrupamento de acordo com cada função permite desenvolver modelos de competências adequados a cada situação. Os modelos de competências são fundamentais para a análise do desempenho no contexto de trabalho tendo em conta o conjunto de dimensões que engloba e a relação que estabelecem entre si e com a realidade organizacional. Ao longo dos anos alguns autores têm procurado desenvolver um modelo que possa ser o mais abrangente e completo possível e que se adeque à maioria dos contextos organizacionais.

1.2.1. Modelo de competências de Dave Bartram.

Tendo em conta que as organizações procuram cada vez mais reter os seus talentos, torna-se relevante compreender quais as características que devem os colaboradores apresentar com vista a alcançar um desempenho eficaz na função. O modelo desenvolvido por Bartram, Kurz e Baily (2000, cit. por Bartram, 2005) apresenta-se como o mais completo para dar resposta às necessidades das organizações, pois estabelece relações entre um conjunto de dimensões e factores que contribuem para o desempenho, sendo designada como a Estrutura Universal de Competências. O modelo representa uma “estrutura profunda” que se encontra organizado em três dimensões (estrutura tridimensional): a dimensão mais profunda é composta por 110 componentes de competências, a parte intermédia contém 20 dimensões de competências e, a dimensão mais superficial representa Oito Grandes factores de competências.

Estes factores são designados *Great Eight* devido à posição de relevância que assumem no domínio do desempenho profissional comparativamente ao Modelo dos Cinco Factores da Personalidade (*Big Five*), proposto por Costa e McCrae (1996, cit. por Bartram, 2005). O modelo *Big Five* engloba um conjunto de variáveis da personalidade, nomeadamente: Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Consciência moral. Nos seus estudos, Bartram (2005) procurou identificar relações entre os Oito Grandes Factores de Competências e os cinco factores da personalidade, assim como, com os testes de aptidão. Os resultados encontrados sugerem que os *Big Five* e as aptidões tendem a predizer o desempenho profissional.

Os *Great Eight* possuem um carácter superficial, o que permite serem alterados e adaptados de acordo com cada função. A seguir são apresentados os Oito Grandes factores e as respectivas competências que englobam cada dimensão (Bartram, 2005):

- Liderar e Decidir - Assume o controlo e pratica a liderança. Inicia a acção, oferece orientação e assume responsabilidades.
- Apoiar e Cooperar – Apoia, respeita e mostra consideração pelos outros em situações sociais. Coloca as pessoas em primeiro lugar, trabalhando eficazmente com equipas, clientes e *staff*. Age de forma coerente perante os valores pessoais e os valores da organização.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

- Interagir e Apresentar – Comunica e possui redes de comunicação eficazes. Possui capacidade de persuadir e influenciar os outros. Refere-se aos outros de forma confiante e descontraída.
- Analisar e Interpretar – Demonstra capacidades de pensamento claro e analítico. Vai ao fundo das questões e dos problemas complexos. Aplica os seus conhecimentos de forma eficaz. Consegue rapidamente adaptar-se às novas tecnologias. Exprime-se facilmente através da escrita.
- Criar e Conceptualizar – Trabalha bem em situações que requerem abertura a novas ideias e experiências. Procura novas formas de adquirir conhecimentos. Consegue resolver situações com criatividade e inovação. Pensa de forma aberta e estrategicamente. Apoia e conduz mudanças na organização.
- Organizar e Executar – Consegue planear e trabalhar de forma sistemática e organizada. Segue as regras e procedimentos. Orienta a sua atenção para a satisfação do cliente e para a oferta de serviços ou produtos de qualidade de acordo com os padrões da organização.
- Adaptar e lidar – Adapta-se e responde de forma eficaz à mudança. Gere eficazmente a pressão e lida bem com os contratempos.
- Empreender e Desempenhar – foca-se no alcance de resultados e objectivos pessoais no trabalho. Trabalha melhor em situações de trabalho estritamente relacionado com os resultados e onde o impacto do esforço das pessoas é evidente. Demonstra conhecimentos de negócio, finanças e comércio. Procura oportunidades de desenvolvimento pessoal e progressão de carreira.

A Estrutura Universal de Competências apresenta-se flexível, permitindo que sejam criados conjuntos particulares de competências de trabalho ajustando o modelo às necessidades de cada organização, realçando não só os aspectos do indivíduo mas, também, a sua interacção com o contexto organizacional (Bartram, 2005). Desta forma, o modelo apresentado tem sido utilizado por muitas organizações, integrando o sistema de gestão de desempenho dos colaboradores, permitindo definir o conjunto de competências a serem avaliados e desenvolvidos posteriormente para garantir o sucesso do negócio.

1.2.2. Gestão e Avaliação de Desempenho.

A gestão de carreira associada à gestão de competências das pessoas no trabalho, como já foi visto, são fundamentais para o sucesso das organizações devido à importância que assumem na gestão de Recursos Humanos. Porém, por si só não conseguem oferecer às organizações a vantagem que pretendem em termos de eficácia no mercado. Determinadas práticas de gestão de Recursos Humanos devem ser desenvolvidas de modo a potenciar e operacionalizar o desenvolvimento dos colaboradores, como é o caso da avaliação de desempenho (Cascão, 2005).

A verdade é que a preocupação das organizações pela qualificação dos seus colaboradores assumiu uma posição prioritária. As organizações devem tratar os seus colaboradores como pessoas e contribuir para o desenvolvimento dos seus talentos individuais. Para isso é necessária a existência de uma política de formação cuidadosamente planeada e desenhada para dar resposta a um conjunto de necessidades previamente identificadas. Essas necessidades são recolhidas através de ferramentas de avaliação de desempenho (e.g., questionários, entrevistas). A política de formação passa principalmente por criar oportunidades de aprendizagem que permitam às pessoas crescer pessoal e profissionalmente (Caetano, 2008).

Segundo Camara e Colaboradores (2010), existe uma tendência actual para considerar a gestão de desempenho e a avaliação de desempenho como sinónimos, quando na realidade são distintas. Os autores defendem que a gestão de desempenho se encontra num patamar muito mais abrangente e exigente, baseando-se no alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos organizacionais através de um plano de acção desenvolvido para cada colaborador. O plano de acção consiste na primeira fase de todo o ciclo de desempenho que pressupõe a adopção de um sistema de gestão por objectivos (e.g., objectivos comportamentais), e o acompanhamento (formal ou informal) do colaborador, durante todo o ano, visando assegurar que as metas são cumpridas sem desvios. A última fase do ciclo de desempenho corresponde a uma avaliação final tendo em conta o conjunto de acções estipuladas inicialmente.

A avaliação de desempenho é vista como um sistema que tem como objectivo fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador relativamente ao ano anterior, atribuindo-lhe uma classificação global de acordo com o trabalho desenvolvido pelo mesmo (Camara et al., 2010). A literatura mostra-nos, realmente, que as tendências actuais e futuras para avaliar o desempenho se resumem naquilo que Camara e

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

colaboradores definiram como gestão de desempenho, sendo na maior parte das vezes designado de avaliação de desempenho. No entanto, os caminhos escolhidos, os objectivos e as vantagens oferecidas apresentam-se semelhantes.

A metodologia de gestão de desempenho tem como prioridade otimizar a contribuição oferecida pelos colaboradores para o desempenho eficaz da organização através de um conjunto de parâmetros pré-estabelecidos. A moderna gestão integrada de Recursos Humanos fez com que fossem desenvolvidas novas metodologias de gestão de desempenho alinhadas com os valores das organizações e fundamentadas no conceito de competência. Com esta prática organizacional pretende-se obter desempenhos de excelência que concretizem a estratégia e os objectivos das organizações. Assim, o contexto que se vive actualmente, das competências no centro das atenções, foi designado por alguns autores como a “Era da Competência” (Silva, 2006; Ceitil, 2006; Caetano, 2008).

A gestão de desempenho, envolvida num sistema integrado de Recursos Humanos, assenta sobre um conjunto de objectivos fundamentais: validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização, isto é, se determinados colaboradores apresentarem desempenhos abaixo do esperado significa que as metodologias utilizadas durante o processo de recrutamento e selecção precisam ser melhoradas; diagnosticar necessidades de formação; gerir recompensas de acordo com a contribuição oferecida pelos colaboradores; identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento para posterior construção de planos de carreira (Sousa et al., 2006). Ao contrário do que se verificava no passado, em que a gestão de desempenho se orientava para os resultados e para a respectiva recompensa, actualmente encontra-se orientada para o futuro e focada no desenvolvimento das pessoas procurando avaliar como estas utilizam as suas competências para alcançar resultados (Cascão, 2005).

A avaliação de desempenho, enquanto componente de todo o sistema de gestão de desempenho, tem como função identificar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores de acordo com a estratégia organizacional. Tendo em conta que o tema central de todo o processo aqui descrito se resume no desempenho, torna-se fundamental compreender o seu real significado. O desempenho, a nível do colaborador, assume duas concepções distintas de acordo com a posição que adoptam em termos de meios ou fins. Por um lado, o desempenho encontra-se relacionado com os comportamentos (meios) que os indivíduos devem assumir para realizar qualquer

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

actividade inerente à função desempenhada. Por outro lado, a nível organizacional, o desempenho encontra-se relacionado com os resultados (fins) que advêm dos comportamentos manifestados pelos colaboradores ao longo do tempo (Caetano, 2008).

Em suma, a gestão de desempenho tem assumido uma relevância crucial na gestão de pessoas, pois dela resultam consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores e consequente sucesso da organização.

Com base na pesquisa bibliográfica efectuada, apesar de se salientar actualmente o papel activo do indivíduo no desenvolvimento da sua carreira, o contributo da organização nesse processo de desenvolvimento também assume uma posição de grande relevância. Neste sentido, é atribuída à organização a responsabilidade por disponibilizar os meios necessários para promover o desenvolvimento de carreira dos colaboradores através de um sistema assente numa filosofia de melhoria contínua, que permite identificar as lacunas no desempenho e potenciar a aquisição de competências para as colmatar.

Tendo em conta todo o investimento das organizações no sentido de tornar real o processo descrito, torna-se importante perceber se os colaboradores, ao receberem as condições para poderem desenvolver as suas competências e gerir as suas carreiras, reconhecem essa atitude por parte da organização. Com efeito, o presente estudo baseia-se em todos esses pressupostos, procurando dar resposta à seguinte questão geral de investigação: “Qual a percepção dos indivíduos quanto ao apoio disponibilizado pela Organização a nível do desenvolvimento de competências?”. Considerando, também, as medidas levadas a cabo pela Organização onde foi realizado o estudo, mais concretamente a implementação de um novo modelo de Avaliação de Desempenho, tendo em vista uma melhor compreensão das necessidades dos colaboradores em termos de desenvolvimento de competências, o presente estudo procura, também, dar resposta à questão: “Qual a percepção dos indivíduos relativamente ao novo modelo de avaliação de desempenho implementado pela Organização?”.

2. Método

2.1. Participantes

Participaram no presente estudo colaboradores de uma das organizações (Organização H) pertencentes a um Grupo Multinacional de Distribuição, com presença em Portugal há mais de cinco anos, que procura manter-se o líder na sua área de negócio e oferecer um serviço de excelência aos clientes. Conta com três lojas no território português, sendo que a escolhida para este estudo possui somente um ano e meio de existência. A Organização H abrange 12 áreas de trabalho, sendo a área com maior número de colaboradores o Serviço de Apoio ao Cliente (SAC) organizado em seis secções: Entregas de Mercadorias, Balcão de Apoio ao Cliente, Caixas, Espaço Crianças, *Buying Process* (processo de compra) e Serviço de Transportes. As funções de base, transversais a todas as secções, são designadas pela Organização por *Customer Relations Co-Worker* e *Customer Relations Specialist*. O *Customer Relations Specialist* diz respeito a uma função criada pela organização para permitir o reconhecimento dos colaboradores e delegar responsabilidades através de uma progressão de carreira horizontal; o *Customer Relations Co-Worker* corresponde a todos os colaboradores-base da organização. Foram referidas somente as duas funções que são desempenhadas pelos colaboradores que constituíram a amostra do presente estudo.

Apesar de inicialmente se ter como propósito abranger todas as áreas de trabalho, as limitações a nível do próprio ciclo de funcionamento da Organização entre outros motivos não o permitiram, optando-se por escolher o departamento com o maior número de colaboradores e, aparentemente, mais acessíveis. Contudo, do número total de colaboradores que se encontravam a trabalhar no SAC, foram escolhidos apenas aqueles que realizaram a nova Avaliação de Desempenho, prática que constitui uma das acções levadas a cabo pela Organização H com o objectivo de promover o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Assim, embora o Departamento SAC tenha, neste momento, um número aproximado de 93 colaboradores, 58 dos quais realizaram a nova Avaliação de Desempenho, apenas 30 destes participaram no presente estudo.

Do total dos participantes, 53% são do sexo feminino e 47% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e os 43 anos ($M=28,66$; $DP=5,960$). No que diz respeito ao nível académico, a amostra revela a seguinte distribuição: Até ao 9º ano (6,7%), do 9º ao 12º anos (6,7%), 12º ano (33,3%), Frequência Universitária (16,7%),

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

Licenciatura (20%), Pós-graduação (6,7%) e Mestrado (10%). Quanto à variável “função que ocupa”, a maior parte dos participantes (80%) encontra-se na posição de *Customer Relations Co-Worker*, e somente 20% desempenha a função de *Customer Relations Specialist*.

No que se refere à Secção, 20% dos participantes encontram-se no Balcão de Apoio ao Cliente, 20% no Espaço Crianças, 40% nas Caixas, 13,3% nas Entregas e 6,7% no *Buying Process* e Serviço de Transportes. Quando considerado o “tipo de contrato”, 26,7% dos participantes apresentam-se em situação de efectividade, e 73,3% em situação de contrato a termo. No que diz respeito ao Tempo de trabalho na Organização, a maioria encontra-se entre 1 a 2 anos na Organização (43,3%), e os restantes dos participantes entre 6 a 12 meses (26,7%), 3 a 5 anos (10%), e entre 5 a 10 anos (20%), o que pode sugerir que alguns dos participantes foram admitidos inicialmente para uma das outras representações do Grupo no país, tendo posteriormente passado para a Organização H.

2.2. Instrumento

2.2.1. Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências.

O presente estudo teve como ponto de partida analisar a percepção dos colaboradores da Organização H quanto ao apoio recebido para o desenvolvimento das suas competências, uma vez que o instrumento de Avaliação de Desempenho da organização foi recentemente revisto e alterado tendo como base a preocupação pelo desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. O Modelo *Great Eight* de Bartram (2005) apresenta-se como o mais completo para explicar a estrutura do novo modelo de avaliação de desempenho apresentado pela Organização H, apesar de outros modelos de competências serem referidos na literatura (Tett, Guterman, Bleier and Murphy, 2000; Borman & Brush, 1993; cit. por Bartram, 2004).

Procedeu-se inicialmente à elaboração de um documento com a correspondência de cada um dos Oito Grandes Factores de Competências do Modelo de Bartram com as dimensões do Instrumento de Avaliação de Desempenho da Organização em causa¹. Dessa correspondência resultou a elaboração dos itens do *Questionário sobre*

¹ Anexo I: Quadro de base para construção do Questionário.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

*Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências*². Alguns factores de competências do Modelo de Bartram não foram contemplados no instrumento de Avaliação de Desempenho desenvolvido pela organização, razão pela qual os mesmos não apresentam uma correspondência em termos das dimensões, e não se traduzem em quaisquer afirmações (itens) do Questionário. Para cada um dos grandes factores de competências contemplado procurou-se elaborar entre dois a quatro itens, dependendo o número destes da relevância apresentada pelos factores para o estudo em causa. Por exemplo, o Factor 8 “Empreender e Desempenhar” por se relacionar com aspectos mais direccionados para a gestão e desenvolvimento de carreira, traduziu-se num número maior de itens a contemplar na construção do Questionário a ser utilizado.

Definidos os itens, o Questionário designado como *Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências* é constituído por um total de 22 afirmações, sendo as respostas dadas segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos (1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente).

Antes de se proceder à aplicação do Questionário para obtenção de dados do estudo principal, foi levado a cabo um ensaio experimental para efeitos de validação do instrumento utilizado, que se baseou na aplicação deste a um grupo de colaboradores que aceitaram participar no estudo, e que foi considerado representativo da amostra de participantes a abranger. Elaborada uma folha de rosto que apresentava uma breve explicação dos objectivos do Questionário, solicitando-se e agradecendo a colaboração das pessoas, assim como, garantindo a confidencialidade dos dados, incluiu-se ainda a indicação de que os questionários preenchidos deveriam ser entregues numa caixa identificada que se encontrava numa zona próxima do Departamento de Recursos Humanos. No próprio Questionário, para além de se acentuar a questão da confidencialidade, foi também apresentada uma breve explicação sobre o seu preenchimento, objectivos e importância da colaboração das pessoas e da sinceridade das respostas. Foi, ainda, incluído no final a solicitação de alguns dados pessoais dos colaboradores (sexo, idade, habilitações literárias, função, departamento, secção, tipo de contrato, tempo na organização), tendo em vista a caracterização da amostra e o estudo da relação destas variáveis com as dimensões do estudo.

Obtida autorização prévia por parte da Organização, os Questionários foram distribuídos entre colaboradores de duas das secções do Departamento do SAC (Balcão

² Anexo II: Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

de Apoio ao Cliente e Espaço Crianças), com a devida folha de rosto. Colaboraram no ensaio experimental um total de 12 pessoas, sendo 75% dos participantes do sexo feminino e 25% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 43 anos ($M=30,08$; $DP=7,537$). Quanto às habilitações literárias, a maioria dos participantes possui o 12º ano (25%), 16,7% frequentaram entre o 9º e o 12º anos de escolaridade, possuem Licenciatura ou Mestrado, tendo os restantes 8,3% da amostra o 9º ano de escolaridade, Frequência Universitária ou Pós-graduação. No que diz respeito às funções dos participantes, a maior parte exerce a função de *Customer Relations Co-worker* (83,3%) e somente 16,7% a função de *Customer Relations Specialist*, pertencendo 50% à secção Balcão de Apoio ao Cliente e 50% à secção Espaço Crianças. Quanto ao tipo de contrato, 58,3% dos colaboradores apresentam um contrato a termo certo e 41,7% possuem um contrato sem termo ou efectivo, sendo que 33,3% trabalha na organização entre 6 a 12 meses, 25% encontram-se na organização entre 1 a 2 anos e entre 5 a 10 anos, e 16,7% entre 3 a 5 anos. Comparativamente ao estudo principal, os dados apresentados tiveram a mesma representação, à excepção da variável “tempo de trabalho na organização”, onde se verificou um maior número de participantes a trabalhar na organização entre 1 a 2 anos. Esta diferença verificada pode sugerir que, apesar da Organização H possuir pouco tempo de existência (um ano e meio), existe a preocupação de reter colaboradores que se consideram competentes, verificando-se nestes a resposta ao grande investimento inicial e contínuo (e.g., formações) realizado quando da sua abertura.

Para efeitos de validade do Questionário, realizou-se uma análise factorial sobre as respostas obtidas pelos 12 sujeitos aos 22 itens, a Análise das Ordens (Lebart, Morineau & Piron, 1995), considerando a matriz de correlações de Spearman (usualmente utilizado para medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais) de acordo com a natureza dos dados em estudo, e aplicando sobre essa matriz de correlações o modelo da Análise em Componentes Principais (ACP). Esta análise factorial indicou a unidimensionalidade do instrumento em estudo, uma vez que todos os itens surgiram relacionados com o 1º factor, exibindo maioritariamente pesos factoriais (*loadings*) elevados³.

Para a análise da 1ª versão do Questionário estudaram-se ainda as relações item-Total da escala. Esta análise permitiu verificar a relação entre o total do questionário,

³ Anexo III: Tabelas de Output da Análise em Componentes Principais do Estudo Piloto.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

denominado por Percepção global (obtida através da média das respostas ao total dos itens do Questionário) com cada um dos 22 itens, aplicando-se o coeficiente de correlação ordinal de Spearman. Esta análise mostrou relações não negligenciáveis entre cada item e o Total da escala, entre 0.196 (item 6) e 0.788 (item 10), à excepção do item 12 - Planear actividades e projectos com os recursos disponíveis – que mostrou uma relação nula com o Total da escala⁴.

Para a análise da precisão interna do instrumento foi calculado o coeficiente *alpha* de Cronbach, enquanto uma das medidas mais utilizadas na análise da consistência interna de um conjunto de variáveis ou itens (Pestana & Gageiro, 2005). O valor do coeficiente *alpha* de Cronbach obtido (0,86) traduz uma consistência interna do questionário muito boa. Procedeu-se, também, à análise do *alpha* de Cronbach por exclusão de cada item (*alpha if item deleted*) que indicaram a importância de todos os itens para medir a percepção à excepção dos itens: 12 - *Planear actividades e projectos com os recursos disponíveis* (*alpha if item deleted* = 0,867), o item 6 - *Influenciar os outros* (*alpha if item deleted* = 0,861) e o item 20 - *Oportunidades de progressão na carreira* (*alpha if item deleted* = 0,872). No entanto, o facto da amostra do estudo piloto ter uma dimensão bastante reduzida, conduziu à tomada de decisão de manter todos os itens do questionário para a aplicação no estudo principal, e analisar a sua contribuição na amostra com maior dimensão.

Por outro lado, não tendo sido reportadas pelos participantes no estudo piloto nenhuma dificuldade de compreensão nos 22 itens do Questionário, não se realizou nenhuma alteração à 1ª versão deste instrumento.

2.3. Procedimento

Uma vez obtida uma autorização informal por parte da Organização, isto é a apresentação do Questionário a ser aplicado aos Órgãos competentes, procedeu-se à distribuição dos Questionários pelas Secções, devidamente acompanhados da folha de rosto com a apresentação dos objectivos do estudo, solicitando e agradecendo a colaboração das pessoas e salientando a questão da confidencialidade dos dados a serem analisados. Nesta sequência, e devido ao ciclo de funcionamento da organização, foi dado aos participantes o prazo de duas semanas para responderem ao Questionário, de modo a abranger um maior número possível de colaboradores. Ao longo do período

⁴ Anexo IV: Output da Correlação Itens-escala do Estudo Piloto.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

estipulado, apelou-se às pessoas de forma informal quanto à importância da sua participação no estudo e reforçou-se a questão da confidencialidade.

A recolha dos questionários foi feita numa caixa devidamente identificada que se encontrava numa área próxima do Departamento de Recursos Humanos da Organização. A informação quanto ao local onde entregar os questionários preenchidos encontrava-se também explicitada na folha de rosto. No entanto, alguns dos participantes apresentaram dúvidas quanto à entrega dos questionários, especificamente a quem ou a onde deixar os mesmos, o que pode sugerir que estes não tenham lido as indicações presentes na folha de rosto. Alguns comentários, também, foram verificados manifestando algum desconforto quanto aos dados pessoais solicitados, pois poderiam permitir a identificação dos participantes, desencadeando dúvidas quanto à questão da confidencialidade. A todas as dúvidas e comentários procurou-se responder da melhor forma, indicando o sítio onde deixar os questionários preenchidos, e tranquilizando os participantes através do reforço da garantia de confidencialidade dos mesmos.

3. Resultados

Nesta secção, que são apresentados os resultados obtidos no presente estudo. Procedeu-se, inicialmente, à análise da validade e precisão do instrumento de medida utilizado através, respectivamente, do cálculo dos coeficientes *alpha* de Cronbach e de correlação ordinal de Spearman. De seguida, é analisada a unidimensionalidade do instrumento através da Análise em Componentes Principais (ACP), seguida das medidas de tendência central e de dispersão, e por último, são apresentadas as correlações entre as variáveis em estudo (percepção global e sistema de avaliação de desempenho) e as variáveis socio-demográficas, com o objectivo de compreender a variabilidade dos resultados segundo as características pessoais e profissionais dos colaboradores.

Para o estudo da consistência interna do Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências, tal como já foi referido, foi calculado o coeficiente *alpha* de Cronbach, cujo valor ($\alpha=0,93$) sugere um elevado índice de precisão. Procedeu-se, ainda, à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), que revelou uma boa contribuição de todos os itens na medição da percepção de apoio ao desenvolvimento de competências.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

No que se refere à análise da correlação item-escala, usando o coeficiente de correlação ordinal de Spearman⁵ verificaram-se relações moderadas ou fortes e significativas entre cada item e o Total da escala, variando os valores entre $r_s=0,399$ (item 9) e $r_s=0,820$ (item 10)⁶. O item 12, que no estudo piloto apresentou uma relação nula com o Total da escala, apresenta agora no estudo principal uma relação significativa com a Percepção global ($r_s=0,546$, $p=0.003$), o que poderá ter a ver com a presença de uma amostra de maior dimensão, que parece permitir compreender melhor a relação entre os itens e a escala.

No estudo principal realizou-se novamente a análise factorial das respostas aos 22 itens do Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências, tendo-se como objectivo confirmar a estrutura unidimensional obtida no estudo piloto, ou encontrar uma estrutura correspondente à definida inicialmente (oito factores).

Obtidos os factores, através da Análise das Ordens (Lebart, Morineau & Piron, 1995), identificou-se que a maioria dos itens satura no 1º factor, e que os itens 7 e 9 saturam no 2º factor embora exibindo correlações consideráveis com o 1º factor (0,489 e 0,384, respectivamente)⁷. Os resultados desta análise factorial sugerem, assim, o estudo da percepção na sua globalidade, considerando uma única dimensão. Note-se, ainda, que o facto da amostra do estudo principal também apresentar uma dimensão reduzida para este tipo de análise ($n=30$), e a existência de um pequeno número de itens associados a cada uma das dimensões inicialmente definidas quando da construção do Questionário, são aspectos que podem estar associados à unidimensionalidade encontrada no presente estudo.

Procedeu-se também ao estudo de algumas medidas de tendência central e de dispersão para todos os itens do Questionário (Quadro 1). Os resultados obtidos permitem afirmar que, no geral, os indivíduos apresentam uma boa percepção relativamente a cada uma das afirmações do Questionário, com excepção dos itens 20 “Valorização do potencial dos colaboradores” ($M_d=3,50$; $A_{IQ}=1,00$) e 21 “Oportunidades de progressão de carreira” ($M_d=3,50$; $A_{IQ}=1,25$), o que pode sugerir dúvidas por parte dos colaboradores quanto ao apoio disponibilizado pela organização

⁵Aplicou-se o coeficiente de correlação de Spearman pelo facto das distribuições das variáveis em estudo se afastarem da distribuição Normal o que impossibilitava o estudo da significância do coeficiente de correlação de Pearson.

⁶Anexo V: Output da Correlação Itens-escala do Estudo Principal.

⁷Anexo VI: Tabelas de Output da Análise em Componentes Principais do Estudo Principal.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

relativamente ao potencial destes e às respectivas oportunidades de progressão de carreira.

Quadro 1

Medidas de tendência central e de dispersão de todos os itens do Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

Itens	Mediana (Md)	Amplitude Inter- Quartis(A_{IQ})⁸	Min.	Max.
1- Capacidade de iniciativa e tomada de decisão	4,00	0,00	1	5
2- Trabalho em equipa e o respeito pelos outros	4,00	1,00	3	5
3- Conhecimento e aplicação dos valores	4,00	1,00	3	5
4- Ideias e opiniões dos colaboradores	4,00	1,00	2	5
5- Comunicar e estabelecer relações	4,00	1,00	2	5
6- Influenciar os outros	4,00	1,00	2	4
7- Enfrentar e mediar conflitos	4,00	1,00	2	5
8- Análise e resolução de problemas complexos	4,00	1,00	2	5
9- Aplicar conhecimentos e competências	4,00	1,00	2	5
10- Adquirir novas experiências e aprendizagens	4,00	2,00	2	5
11- Criatividade e inovação	4,00	1,00	2	5
12- Planear actividades e projectos	4,00	1,00	2	5
13- Desempenho eficaz da função	4,00	1,00	2	5
14- Resposta e adaptação à mudança	4,00	0,25	2	5
15- Lidar com situações e resolvê-las de forma prática	4,00	0,25	2	5
16- Desenvolvimento pessoal e profissional	4,00	0,25	2	5

⁸ Percentil 75 (3º quartil); Percentil 25 (1º quartil).

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

17- Oportunidades de desenvolvimento de competências	4,00	1,00	2	5
18- Meios adequados para desenvolvimento competências	4,00	1,00	2	5
19- Sistema de avaliação de desempenho	4,00	1,00	1	5
20- Valorização do potencial dos colaboradores	3,50	1,00	1	4
21- Oportunidades de progressão de carreira	3,50	1,25	1	5
22- Esforço dos colaboradores	4,00	1,00	1	5

Os valores obtidos para a variável Percepção Global ($M=3,88$; $DP=0,47$), resultante da média das respostas de cada participante aos 22 itens do Questionário, vai no sentido de indicar que, no geral, os indivíduos apresentam uma boa percepção quanto ao apoio disponibilizado pela organização (Quadro 2). Este resultado parece, assim, responder à questão de investigação “Qual a percepção dos indivíduos quanto ao apoio disponibilizado pela organização a nível do desenvolvimento de competências?”, sugerindo que os indivíduos que trabalham na Organização H reconhecem o esforço levado a cabo por esta a nível da aposta no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores.

Com o objectivo de compreender as variações da Percepção Global, segundo características pessoais e profissionais de cada indivíduo, procedeu-se à análise das relações entre o índice de Percepção Global e as características socio-demográficas – tempo de trabalho, habilitações literárias, tipo de contrato, sexo, função desempenhada e idade (Quadro 3). Uma vez que estas características podem estar representadas numa escala métrica ou nominal (dicotómica), os estudos realizados estão organizados em dois grupos, de acordo com a medida estatística que melhor descreve as relações em cada grupo.

No primeiro grupo estudado, as relações entre a Percepção Global e as características em análise foram examinadas através do coeficiente de correlação ordinal de Spearman, pois referem-se ao estudo correlacional entre variáveis expressas numa escala ordinal. A análise entre a variável “tempo de trabalho na organização” e a Percepção Global indica uma relação fraca, inversa e não significativa ($r_s = -0,156$, $p=0,436$), o que parece indicar que quanto maior for o tempo de trabalho de cada participante na organização, menor será a sua Percepção Global. Tendo em conta que a

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

relação entre estas variáveis se revela muito fraca, não é atribuído significado ao sinal negativo.

Quanto à relação entre a Percepção Global e as habilitações literárias dos participantes, os resultados revelam uma relação moderada, inversa e não significativa ($r_s = -0,299$, $p = 0,129$), registando-se uma tendência para quanto maior o grau académico menor a percepção dos indivíduos. A relação entre a Percepção Global e a idade já indica uma relação moderada directa e significativa ($r_s = 0,417$, $p = 0,034$), o que pode traduzir que quanto maior for a idade dos indivíduos, maior será a percepção de apoio ao desenvolvimento de competências.

O segundo grupo de relações foi analisado com base no cálculo do coeficiente de correlação Bisserial por Pontos, por se tratar de uma análise correlacional entre uma variável representada numa escala métrica e uma variável dicotómica. A análise da relação entre a Percepção Global e o tipo de contrato revela uma relação muito fraca, quase nula, e não significativa entre as variáveis ($r_{bp} = 0,077$, $p = 0,701$). Já a análise da relação entre a Percepção Global e o sexo dos indivíduos apresenta-se moderada e significativa ($r_{bp} = 0,442$, $p = 0,021$), o que parece indicar que as mulheres revelam uma maior percepção do que os homens. Quanto à relação entre a Percepção Global e a função desempenhada pelos sujeitos, os resultados apresentam uma relação fraca, quase nula e não significativa ($r_{bp} = 0,016$, $p = 0,936$), podendo concluir-se que não existe relação entre estas variáveis.

Quadro 2

Análise das relações entre a Percepção Global e as Características Socio-demográficas

	Percepção Global	Tempo de trabalho	Habilitações Literárias	Tipo de contrato	Sexo	Função desempenhada	Idade
Percepção Global	1	-0,156 ^{a)}	-0,299 ^{a)}	0,077 ^{b)}	0,442 ^{b)*}	0,016 ^{b)}	0,430 ^{a)*}
Tempo de trabalho		1					
Habilitações Literárias			1				
Tipo de contrato				1			
Sexo					1		
Função desempenhada						1	
Idade							1
a) Coeficiente de correlação ordinal de Spearman					* p<.05		
b) Coeficiente de correlação Bisserial por pontos							

Ainda, com base nos objectivos e no contexto organizacional do presente estudo, considerou-se pertinente analisar os resultados obtidos com o item 19 - “Sistema de avaliação de desempenho” (Md=4,00; A_{IQ} =1,00). Os resultados apontam para uma percepção moderada relativamente ao sistema de avaliação de desempenho da organização, enquanto mecanismo de valorização de competências dos colaboradores. Tendo em vista uma análise mais profunda e detalhada da informação a partir deste item, procurou-se estabelecer relações entre o “Sistema de Avaliação de Desempenho” e os dados pessoais e profissionais dos participantes - tempo de trabalho, habilitações literárias, tipo de contrato, sexo, função desempenhada e idade (Quadro 4). Seguindo a mesma lógica das análises anteriores, a seguir serão apresentados os resultados das análises organizados em dois grupos, de acordo com o tipo de variáveis em causa (métrica ou dicotómica).

Quadro 3

Análise das relações entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e as Características Socio-demográficas

	Sistema Avaliação Desempenho	Tempo de trabalho	Habilitações Literárias	Tipo de contrato	Sexo	Função desempenhada	Idade
Sistema							
Avaliação	1	0,346 ^{a)}	0,413 ^{a)}	0,497 ^{b)}	0,299 ^{b)*}	0,486 ^{b)}	0,766 ^{a)*}
Desempenho							
Tempo de trabalho		1					
Habilitações Literárias			1				
Tipo de contrato				1			
Sexo					1		
Função desempenhada						1	
Idade							1
a) Coeficiente de correlação ordinal de Spearman					* p<.01		
b) Medida de associação V de Cramer							

No primeiro grupo as relações foram analisadas através do coeficiente de correlação ordinal de Spearman. A análise entre a variável “tempo de trabalho na organização” e “Sistema de avaliação de desempenho” indica uma relação moderada, directa e não significativa ($r_s = 0,346$, $p = 0,550$). Quanto à relação entre “Sistema de avaliação de desempenho” e as habilitações literárias dos indivíduos, os resultados revelam, também, uma relação moderada, directa e não significativa ($r_s = 0,413$,

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

$p=0,672$). A análise entre o “Sistema de avaliação de desempenho” e a idade dos indivíduos revela uma relação moderada, directa e significativa ($r_s=0,471$, $p=0,010$).

O segundo grupo de análises foi obtido com base na medida de associação V de Cramer (para relações entre variáveis ordinais e variáveis dicotómicas). Os resultados demonstram uma associação moderada, directa e não significativa entre as variáveis “Sistema de avaliação de desempenho” e “tipo de contrato” (V de Cramer=0,497, $p=0,116$), bem como entre “Sistema de avaliação de desempenho” e a variável sexo (V de Cramer =0,299, $p=0,611$) e “Sistema de avaliação de desempenho” e a função desempenhada pelos colaboradores (V de Cramer=0,486, $p=0,132$).

4. Discussão

Neste ponto é feita a análise e discussão dos resultados obtidos, e são apresentadas as principais contribuições e limitações do estudo e sugestões para linhas de investigação futuras.

As análises da validade e precisão do Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências construído no âmbito do presente estudo, parecem revelar que se trata de um instrumento de medida com potencial para a avaliação da dimensão pretendida, isto é, a Percepção Global do apoio da Organização em causa no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Deste modo, é possível afirmar que o Questionário pode contribuir enquanto ferramenta de trabalho de apoio ao estudo das competências e da Avaliação de Desempenho, podendo também ser um instrumento a ser utilizado em futuras investigações.

Por outro lado, a análise da mediana e da amplitude inter-quartis permitiu obter a percepção dos indivíduos relativamente a cada um dos itens do Questionário, isto é, a cada um dos aspectos específicos para avaliar a Percepção Gloral em estudo. Os resultados encontrados indicam uma boa percepção dos participantes em relação a quase todos os itens do instrumento, com excepção de dois itens (20 e 21), que apresentaram valores mais baixos, situados na alternativa de resposta “não concordo, nem discordo” da escala de *Likert* estipulada. Estes valores podem indicar que os indivíduos não estão completamente de acordo quanto ao papel da organização ao valorizar o potencial dos seus colaboradores e ao proporcionar oportunidades de desenvolvimento de carreira. Os colaboradores podem, assim, não estar satisfeitos com as oportunidades de carreira que

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

a organização proporciona, o que faz com que sintam que o seu potencial não é valorizado. O aumento da rotatividade de pessoal na Organização nos últimos meses também poderá estar na base dos resultados obtidos, uma vez que pode contribuir para um clima de instabilidade e insegurança e, consequentemente, para uma certa descrença quanto às oportunidades de progressão de carreira. Estes aspectos devem ser considerados, na medida em que a actual preocupação das organizações encontra-se em satisfazer e motivar os colaboradores com elevado potencial de modo a reduzir a taxa de rotatividade (Sousa et al, 2006).

A análise da Percepção Global dos indivíduos, tal como já referido, tende a dar resposta à questão de investigação “Qual a percepção dos indivíduos quanto ao apoio disponibilizado pela organização a nível do desenvolvimento de competências?”, sugerindo uma boa percepção por parte dos colaboradores. Este resultado permite afirmar que os indivíduos reconhecem as acções da organização no sentido de disponibilizar os meios e as condições necessárias para o seu desenvolvimento, e parece revelar uma boa prática de gestão de recursos humanos por parte da Organização em causa. Segundo a literatura, a aposta na valorização e desenvolvimento dos colaboradores tende a influenciar o comportamento destes na organização. Assim, o reconhecimento da atitude da organização em proporcionar as condições para o desenvolvimento de competências dos indivíduos pode aumentar o comprometimento destes para com a mesma, assim como pode estimular a sua saída, pois sentem-se preparados para procurar novas oportunidades no mercado externo (Arnold & Cohen, 2008). Nestas condições, o importante é oferecer aos colaboradores perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional tendo como finalidade única reter os indivíduos com elevado potencial, tendo em vista a vantagem que podem oferecer em termos de eficácia organizacional (Camara et al., 2010).

A análise da variabilidade das respostas tendo em conta as variáveis socio-demográficas indicam, no entanto, dados que podem ser relevantes serem tidos em conta por parte da Organização. Os indivíduos com um nível académico superior tendem a apresentar uma menor percepção de apoio ao desenvolvimento de competências, o que poderá indicar um certo nível de insatisfação destes colaboradores, tendo em conta que grande parte da amostra apresenta um nível de escolaridade elevado e se encontra na mesma categoria que outros colaboradores com níveis de escolaridade mais baixos. Esta situação pode contribuir para uma certa insatisfação,

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

consequentemente diminuindo a percepção de apoio ao desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores. Refira-se que quanto à variável sexo, as mulheres tendem a apresentar uma maior percepção de apoio ao desenvolvimento de competências relativamente aos homens, sendo que este resultado não deve ser dissociado do facto da amostra do presente estudo ser predominantemente do sexo feminino.

Por outro lado, os indivíduos que se situam numa faixa etária mais elevada tendem a apresentar uma maior percepção de apoio, podendo este resultado estar associado a um maior comprometimento destes colaboradores com a organização (devido ao tempo de trabalho na mesma), e com bons níveis de satisfação. Embora a relação contratual não pareça exercer influências consideráveis na percepção dos indivíduos, é necessário considerar que a amostra em estudo contemplou um número reduzido de pessoas no regime de contrato sem termo, o que também poderá indicar uma taxa reduzida de retenção de colaboradores na organização. Contudo, é necessário considerar que, apesar da maioria dos colaboradores trabalharem em regime de termo certo, a organização não ignora a necessidade de desenvolver as pessoas, oferecendo um conjunto de mecanismos necessários para o desenvolvimento das suas competências.

A função dos colaboradores, também, parece não apresentar influências sobre a Percepção Global dos indivíduos. Apesar da percentagem de indivíduos que assumem a função de *Customer Relations Specialist* ser reduzida na amostra em estudo, é possível afirmar que a Organização se preocupa com a valorização e reconhecimento dos seus colaboradores, apostando na progressão de carreira horizontal. Sendo que a sucessão vertical deixou de ser uma prioridade na gestão de carreira para dar lugar à movimentação horizontal, esta mudança permite às pessoas o contacto com novas funções, adquirindo novas aprendizagens e competências. Actualmente as promoções formais passaram a ser menos comuns nas organizações, privilegiando-se o desenvolvimento individual das pessoas e aumentando o conteúdo funcional das funções (Camara et al., 2010). Nesta sequência, poder-se-á afirmar que a Organização parece estar no “bom caminho”.

Considerando a segunda questão de investigação (“Qual a percepção dos indivíduos relativamente ao novo modelo de avaliação de desempenho implementado pela organização?”), os resultados encontrados permitiram verificar que os indivíduos tendem a apresentar uma percepção favorável quanto ao sistema de avaliação de

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

desempenho enquanto mecanismo de valorização das competências dos colaboradores. Tendo em conta que a implementação da nova ferramenta de avaliação de desempenho na Organização teve como prioridade compreender melhor as necessidades dos colaboradores em termos de desenvolvimento de competências e valorizar o seu potencial, os resultados obtidos vão no sentido de se poder afirmar que existe um reconhecimento por parte dos indivíduos em relação ao empenho da organização em investir no seu desenvolvimento. Segundo Sousa e Colaboradores (2006), a avaliação de desempenho fomenta o aumento da percepção individual sobre a organização, o que poderá contribuir para a leitura dos resultados obtidos. Contudo, há que ter em conta que os valores obtidos pelos colaboradores na sua avaliação de desempenho, quando satisfeitos com os mesmos, poderão também influenciar a percepção na resposta ao Questionário.

Tendo em conta o mesmo objectivo, foram também analisadas as relações entre a percepção dos indivíduos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, em vigor na organização, com as variáveis socio-demográficas. De um modo geral, todas as variáveis se revelaram positivamente correlacionadas com a Percepção Global, destacando-se as variáveis “tipo de contrato” e “função”. A análise das relações destas variáveis sugere a existência de uma boa percepção por parte das pessoas que se encontram em regime de efectividade e com a função de *Customer Relations Specialist*, uma vez que provavelmente foram alvo da versão anterior do modelo de avaliação de desempenho, reconhecendo assim os contributos do novo modelo de avaliação adoptado pela Organização.

De um modo geral, pode-se afirmar que os resultados obtidos no presente estudo, de carácter meramente exploratório, permitiram atingir os objectivos do mesmo. Uma vez que as organizações procuram cada vez mais utilizar as pessoas como uma vantagem competitiva, as práticas de gestão de Recursos Humanos têm vindo gradualmente a basear-se em competências. O foco encontra-se em conseguir dotar os Recursos Humanos de flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessários para dar resposta aos desafios do meio externo. Com efeito, um conjunto de aspectos deve ser contemplado, destacando-se o desempenho individual que deve ser avaliado tendo em conta o nível atingido pelo colaborador no perfil de competências da sua função, e as carreiras que devem ser desenvolvidas de acordo com as competências existentes e a desenvolver (Camara et al., 2010; Sousa et al., 2006).

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

O presente estudo procurou também contribuir para a investigação, nomeadamente através do tema das competências nas organizações construindo especificamente um instrumento com este fim (Questionário sobre Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências), de modo a compreender a opinião dos indivíduos quanto ao apoio que a organização disponibiliza no sentido de desenvolver as competências dos seus colaboradores, bem como compreender se os indivíduos reconhecem os esforços levados a cabo pela organização e se concordam com os meios utilizados para o desenvolvimento das suas competências. Teve-se, assim, como objectivo também contribuir para a compreensão do papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento do capital humano das organizações e, consequentemente, no sucesso do negócio; tendo em conta que se pode considerar a Gestão de Carreira, o Desenvolvimento de Competências e a Avaliação de Desempenho, respectivamente, como as fases de um ciclo contínuo de desenvolvimento dos indivíduos nas organizações. A presente investigação permitiu, ainda, proporcionar dados específicos à Organização em causa no que se refere ao reconhecimento dos seus colaboradores quanto à importância da nova ferramenta de Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos.

Apesar das contribuições, algumas limitações devem ser também referidas. Em primeiro lugar destaca-se o facto da dimensão da amostra ser bastante limitada ($N=30$), o que impossibilita a generalização dos resultados, devendo estes ser analisados com cautela. Esta participação reduzida pode estar relacionada com o ciclo de funcionamento da Organização, mas também com o facto da autora do estudo ter sido estagiária do Departamento de Recursos Humanos da mesma, o que suscitou algum desconforto e alguma insegurança na resposta ao Questionário. Este foi desenvolvido tendo em conta algumas imposições da própria Organização (quanto ao número de itens, tipos de afirmações, etc.), condicionando assim o estudo e a sua análise. Os resultados obtidos pelos colaboradores nas avaliações de desempenho podem ter influenciado as respostas ao Questionário e não foram tidos em conta no estudo, constituindo, também, uma limitação.

Nesta sequência, pode ser interessante propor futuras linhas de investigação, tais como estudos com amostras de maiores dimensões e em outras áreas de negócio, e comparando a percepção de apoio ao desenvolvimento de competências com variáveis consideradas como antecedentes de um bom desempenho, como por exemplo o

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

empenhamento organizacional e a satisfação profissional, entre outras; assim como, ter em conta a influência dos resultados das avaliações de desempenho dos colaboradores na percepção destes relativamente ao instrumento.

Em suma, o tema escolhido para a presente investigação teve como base a importância atribuída ao tema das competências nas organizações actuais, associado à necessidade de compreender o papel destas no novo modelo de gestão de carreira assente na perspectiva individual. Assim, apesar dos indivíduos assumirem actualmente um papel activo na sua gestão e desenvolvimento de carreira, constata-se que as organizações também devem cada vez mais contribuir para a importância desta, proporcionando as bases necessárias para o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Pois, “a importância das pessoas não está apenas naquilo que elas são capazes de fazer, mas sobretudo naquilo que elas conseguem libertar e partilhar” (Cascão, 2005, p.34).

Referências Bibliográficas

- Arnold, J. & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis. In Hodgkinson, G. & Ford, J. (Eds). *International review of industrial/organizational psychology* (pp. 1-44). New York: John Wiley & Sons.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185-1203.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J., & Miranda, R. R. (2007). *O universo das profissões*. Lisboa: ISCSP.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão de pessoas e das organizações*. Porto: Edições IPAM.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coimbra, J. L., Parada, F. e Imaginário, L. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão da carreira*. Lisboa: DGEFP.
- Custódio, P. (2006). A gestão de competências e a gestão do conhecimento. In M. Ceitel, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp.55-89). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Illinois: Scott Foresman.
- Kilimnik, Z., Castilho, I., & Sant'Anna, A. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), pp. 257-280.
- Lebart, I., Morineau, A., Piron, M. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Paris: Dunod.

Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

- Lips-wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771-792. doi:10.1002/job
- McClelland, D. (1993). The concept of competence. In. Spencer, L. M & Spencer, S. M., *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Oliveira, M., Guimarães, V., & Coleta, M. (2006). Modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira proposto por Donald Super. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 23, pp. 11-18.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quintas, S. F. (2000). *Human.com: Password para empresas com rosto*. Lisboa: Pergaminho.
- Ramos, E., & Bento, S. (2006). As competências: Quando e como surgiram. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (112-153). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, E. (1996). Aconselhamento de carreiras: Aspectos nucleares e revisão bibliográfica. *Revista Interações*, 12, pp. 51-80.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-88.
- Silva, G. (2006). Avaliação de competências: etapa essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 183-193). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: LIDEL.
- Spencer, L. M & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.